

# In gesprek met



## JBR Interim Executives

Gesproken met **Harm Tunteler**, managing director



**JBR is een onafhankelijk adviesbureau met een traditie van meer dan dertig jaar in strategische vraagstukken, corporate finance en restructuring. Harm is oprichter en mede-eigenaar van de met JBR verbonden interim-managementtak.**

Opdrachtgevers zijn besluitvormers binnen beursgenoteerde ondernemingen, familiebedrijven, investeerders en banken, zowel in Nederland als daarbuiten. Focussectoren zijn: maritiem, offshore, energy & environment, healthcare, food & agri, digitale transformatie en IT. Het interview met Harm vindt plaats in het statige kantoorpand met zicht op Slot Zeist.

‘Het vertrekpunt van elke organisatie is sales. Zonder sales heeft de organisatie geen bestaansrecht. Uiteraard is het suc-

ces van een organisatie niet afhankelijk van sales alleen. Zonder een goede visie heeft de organisatie geen toekomst. Een gebrek aan visie is het einde van het bedrijf. De missie is een afgeleide ervan. De visie moet je om de paar jaar weer eens herijken om te zien of deze nog past binnen de externe omgevingsfactoren waar de organisatie mee te maken heeft en de kernkwaliteiten die ze in huis heeft. Idealiter worden de visie, de missie en de strategie kort en krachtig verwoord in één A4.

Sales, marketing en communicatie moeten als een team functioneren. Ze hebben alle drie een verantwoordelijkheid voor het doorvertalen van de visie, missie en strategie. Dit tactisch doorvertalen van de strategie is het lastigst. Gaan we voor-

*‘De CEO moet ervoor zorgdragen dat het horizontale proces tussen de drie disciplines goed verloopt en dat er geen eilanden worden gecreëerd. Het moet een geïntegreerd proces zijn.’*

namelijk offline of bijvoorbeeld helemaal online? Het operationaliseren ervan als de tactiek eenmaal staat is veel eenvoudiger. Een goede horizontale communicatie is dan wel een vereiste. Wie er in de lead is, is verschillend per organisatie. Soms sales, soms marketing. Communicatie zit meestal in de hoek van de executie van de propositie. Customer-journeymanagement zit niet bij een bepaalde discipline, iedereen levert hier een aandeel in.

Accountability is heel belangrijk. Elke discipline heeft zijn eigen KPI's die monitoren hoe de bijdrage aan het uiteindelijke resultaat is (omzet/marge). Sales is hier eenvoudiger te meten met volume- en marge-informatie. Resultaat van campagnes meet je met ROI of met resultaten van eerdere campagnes. De CEO wil altijd

eerstelijnsinformatie zien (sales en marge) en daarna tweedelijnsinformatie over de voortgang van marketing en communicatie. Als iets minder goed loopt, ga je onderzoeken of je het beter kunt doen en anders stop je ermee. Kijk wat er goed gaat en of je dat kunt kopiëren.

De CEO moet ervoor zorgdragen dat het horizontale proces tussen de drie disciplines goed verloopt en dat er geen eilanden worden gecreëerd. Het moet een geïntegreerd proces zijn. De CEO is zagezegd de 'dirigent van het orkest'. In de structuur is het belangrijk dat er geen aparte sales- en marketingdirecteur in het MT zitten. Die zullen namelijk altijd strijd voeren over een voorkeurspositie. Beter is een gezamenlijke directeur voor beide disciplines'. ([www.jbr-interim.nl](http://www.jbr-interim.nl))